

# 101 СПОСОБ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ РЕСТОРАНА

[ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО]



Александр Сидоренко

Александр Сидоренко

**101 способ увеличения  
прибыли ресторана**

«Издательские решения»

**Сидоренко А.**

101 способ увеличения прибыли ресторана / А. Сидоренко —  
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-832790-2

О чем вы подумаете, услышав словосочетание «ресторанный бизнес»? Об изысканной кулинарии? О мастерстве шеф-повара? Об искусстве сервировки и обслуживания клиентов? Многие рестораторы, и начинающие, и уже опытные, часто забывают, что ресторанный бизнес — прежде всего бизнес, а бизнес — это продажи. Эта книга сместит акценты и расширит инструментарий управления рестораном методами из мирового опыта продаж. Применяя этот подход в своем бизнесе, вы сделаете клиентов счастливее, а ресторан — богаче.

ISBN 978-5-44-832790-2

© Сидоренко А.  
© Издательские решения

# Содержание

Об авторе	7
Введение	8
Глава 1. Что общего у всех бизнесов	9
Главная формула	9
Маржа	11
Средний чек	12
Конверсия	13
Количество покупок	15
Leads	16
Конец ознакомительного фрагмента.	17

# 101 способ увеличения прибыли ресторана

## Александр Сергеевич Сидоренко

© Александр Сергеевич Сидоренко, 2016

© Юлия Супонева, дизайн обложки, 2016

*Копирайтер Яна Сайдашева*

*Персональный помощник Ксения Вилкова*

*Персональный помощник Роман Власенко*

ISBN 978-5-4483-2790-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero



Александр Сидоренко.

Автор публикаций в ведущих Российских газетах и журналах.



## Об авторе

- Интернет маркетолог
- Руководитель двух интернет-магазинов
- Основатель международной ассоциации интернет-магазинов «МАИМ»
- Основатель образовательное проекта «SidorenkoLAB»
- Основатель и владелец консалтинговой компании Business consulting +
- Автор и ведущий самого реактивного тренинга в России и СНГ по запуску собственного интернет-магазина с нуля с доходом от 1000\$ через 1 месяц
- Сертифицированный специалист Яндекс. Директ и Яндекс. Метрика
- Сертифицированный специалист Google AdWords
- Автор книги «Анатомия прибыльных интернет-магазинов от А до Я»

Мне нравится посвящать в секреты и тонкости бизнеса, объяснять непонятные моменты, помогать на практике, разбираться в деталях.

В книге все это расписано в мельчайших подробностях, надеюсь, что она станет для вас настольным изданием, откроет путь к успеху.

## Введение

Вы открыли совсем не типичную книгу о ресторанном бизнесе.

Как правило, авторы книг на эту тему во фразе «ресторанный бизнес» делают акцент на первом слове, отодвигая бизнес-составляющую на задний план. Но в этой книге сфера общественного питания рассматривается как еще одна форма розничной торговли. Взгляните на свое дело шире – и вы увидите, что в нем, как и в любом другом бизнесе, применимы способы привлечения клиентов, переговоров с партнерами и увеличения прибыли, используемые в других отраслях. Воспользуйтесь обширным инструментарием, который позволяет зарабатывать миллионам компаний по всему миру!

Да, в этой книге вы не найдете забавных и поучительных историй из жизни, интересных рецептов блюд и пространных рассуждений о том, какими могут быть рестораны. Да и советам по тому, как выбрать помещение, правилам разработки технологических карт и прочим тонкостям ресторанной кухни посвящены десятки других книг.

Эта же книга – о продажах, и написана она совсем не ресторатором, а человеком, который всю свою жизнь посвятил торговле – от начинающего предпринимателя, самостоятельно ищущего клиентов с «Желтыми страницами» наперевес, до успешного бизнесмена с миллионными оборотами. Здесь совсем немного теории, но много практики, которая теряет всякий смысл без реализации. Автор не боготворит общественное питание как отрасль – он подходит к нему как к любому другому виду бизнеса, последовательно демонстрируя, что в этой сфере действуют те же законы, что и на всем остальном рынке.



# Глава 1. Что общего у всех бизнесов

## Главная формула

Бизнес должен продавать. Бизнес должен приносить деньги. Иначе такая деятельность называется благотворительностью, а ваша компания – общественной организацией. Это аксиома, которую всегда нужно иметь в виду.

Если продажи имеют место, значит, существует некий механизм, алгоритм продаж, на который можно повлиять, который можно стимулировать, оптимизировать, понять и описать. Давайте отбросим всякий снобизм: ресторанный бизнес – это такой же бизнес, как и все остальные виды бизнеса, у которого, как и у любого другого, есть своя специфика, но работает он по тем же сценариям.

Хороший менеджер, вооруженный знаниями этих сценариев и умением управлять механизмом продаж, добьется успеха и в HoReCa, ресторанном бизнесе, и в продаже подержанных автомобильных покрышек. Об этом свидетельствует весь мировой опыт продаж, об этом говорят все мэтры торговли мирового уровня.

Законы продаж едины для любой формы торговли: будь то оптовая дистрибуция или работа в розницу, в интернете или в обычном магазине, при продаже физических товаров или в сфере услуг.

Забудьте на время о том, каким именно бизнесом вы занимаетесь или хотите заниматься. Помните лишь, что вы занимаетесь *бизнесом*.

В конечном итоге ресторан, как и другая компания, получает прибыль с того, что некое число клиентов совершает некое количество покупок.

Некоторые бизнесмены кроме этой очевидной «формулы» слышать о том, откуда берутся деньги, ничего не хотят. Они без всякой системы, наобум поворачивают многочисленные тумблеры сложного механизма продаж, надеясь, что удача их не покинет. Вдаваться в подробности, что принесет то или иное действие и почему, они не желают.

Проще всего нанять «специалиста», гордо именующего себя менеджером по продажам, вручить ему бразды правления и предложить заниматься продажами, как он умеет. Многие так и делают – и удивляются потом, почему клиентов становится все меньше, партнеры один за другим уходят, а финансы иссякают.

Поэтому лучше подходить к делу с умом, с пониманием механизмов, чтобы целенаправленно и успешно повышать прибыль, чтобы бизнес не представал перед вами ящиком Пандоры, бессистемно поглощающим и выдающим некие суммы денег.

Начнем с простого и самого главного. Что самое главное в бизнесе? Он должен приносить прибыль. Но прибыль – понятие неоднородное. Если чуть задуматься, можно понять, что прибыль складывается из оборота компании и маржи.

$$\text{Прибыль} = \text{Оборот} \times \text{Маржа}$$

То есть, скажем, если на счет в месяц поступает 10.000 евро, а работаете вы с маржой 20%, то прибыль составляет  $10.000 \text{ евро} \times 20\% = 2 \text{ тысяч евро}$ . Это очевидно. Но что сделать, чтобы увеличить это число?

В первую очередь нужно понять, что каждое из этих слагаемых – оборот и маржа – тоже складывается из нескольких факторов. Например, маржа зависит от нормы прибыльности, от себестоимости продукции, накладных расходов и других факторов.

Займемся сначала оборотом. Оборот – это сумма денег, которые в компании потратили клиенты, то есть результат перемножения среднего количества клиентов и средней суммы, которую один клиент приносит.

Например, если средний доход с клиента 200 евро, а всего клиентов сто, то оборот составит 20.000 евро.

Итак, наша формула расширяется. Но это еще не все, что мы можем сделать с оборотом.

Что такое количество клиентов? Понятное дело, что о вашей компании слышали больше человек, чем тех, кто совершил у вас покупку. То есть из потенциальных клиентов реальными становятся не все. Таким образом, количество реальных клиентов – это число потенциальных клиентов, помноженное на коэффициент конверсии – отношение количества реальных клиентов к потенциальным.

Например, если у вас было сто обращений, из которых двадцать закончились завершённой сделкой, коэффициент конверсии равен 20%.

Какой вид тогда принимает наша формула?

$$\text{Прибыль} = \text{Коэффициент конверсии (Cv)} \times \text{Количество клиентов (leads)} \\ \times \text{Средний оборот клиента} \times \text{Маржа}$$

Углубимся дальше. Теперь развернем понятие среднего оборота клиента. Сколько покупок совершает один клиент? Конечно, это зависит от сферы, но, как правило, больше одной. Если речь идет о ресторанном бизнесе, то довольный клиент, как вы знаете, возвращается много раз.

Следующее, на что нужно обратить внимание – это сумма, которую клиент в среднем оставляет, совершая покупку, то есть средний чек.

Подставляем все эти показатели в нашу формулу и получаем ее в таком развернутом виде:

$$\text{Прибыль} = \text{Объем продаж} \times \text{Маржа} = \text{Cv} \times \text{leads} \times \text{Средний чек} \times \\ \text{Количество покупок} \times \text{Маржа}$$

И вот наш загадочный ящик Пандоры принял вид более-менее очевидного механизма с конкретными параметрами. Влияя на них, мы влияем на получаемую прибыль.

## Маржа

Маржа – это едва ли не самая важная составляющая формулы. Это доля прибыли в общем обороте компании, которая отличает любой бизнес. Бизнес делится на целые ветви в зависимости от размера маржи. Диапазон внушительный: бензоколонки, например, работают с маржой в 1%, а в сфере интеллектуального труда она может достигать 99%.

Что касается сферы ресторанного бизнеса, здесь она состоит из наценки, которую мы устанавливаем, и себестоимости.

Итак, что представляет из себя наценка? Конечно, мы устанавливаем ее, исходя из своих собственных представлений о том, сколько мы хотим зарабатывать – ведь ради этого мы и приходим в бизнес. Установить высокую наценку, чтобы поднять маржу – самое простое и очевидное, что можно сделать.

Но чересчур высокая наценка отпугнет любого клиента! Ведь на рынке достаточно других бизнесменов, и клиенту будет выгоднее пойти в соседний ресторан, в котором цены не кусаются, потому что ресторатор там менее жадный и более осмотрительный.

Так что в наценке тоже есть свои границы.

Что такое себестоимость? Это то, во сколько вам обходится каждая из произведенных услуг, товаров и т. д. То есть – сколько мы тратим на приготовление того или иного блюда, напитка и т. д.

Для ресторанного бизнеса характерны следующие составляющие себестоимости:

ФОТ (сумма зарплат всех сотрудников – от уборщиц до управляющих)

Стоимость продуктов (что и почему вы закупаете, объем брака, сколько уходит на отработку меню, фактор воровства из ресторана)

Аренда – в зависимости от района, близости метро и других факторов аренда может различаться в разы – но от месторасположения часто зависит и прибыль заведения.

Эффективность работы сотрудников. Параметр, имеющий отношение и к фонду оплаты труда, и к стоимости закупаемых продуктов – даже к аренде: эффективные сотрудники могут работать на кухне маленькой площади. Высокой эффективностью сотрудника принято считать, когда двое сотрудников справляются с работой, рассчитанной на троих. Но такое бывает крайне редко, особенно в сфере общественного питания: как правило, работу, рассчитанную на троих, делают пять человек, что способствует нездоровому, расслабленному отношению разленившихся работников к своему труду и чрезмерно большому ФОТ. В последующих главах мы разберемся, как с этим быть.

## Средний чек

Средний чек – понятие, которое родилось именно в ресторанном бизнесе, а уже из него распространилось и на остальные виды коммерческой деятельности.

Средний чек многое говорит о заведении. Узнав средний чек, потенциальный клиент оценивает, по карману ли ему посещение этого ресторана, на какую аудиторию он рассчитан и какого уровня обслуживания в нем ожидать.

Однако для коммерческой деятельности в целом это понятие имеет куда более широкое и важное значение. Для абстрактного бизнеса средний чек означает среднюю сумму, которую оставляет клиент, и это не атрибут, определяющий уровень продавца, а параметр, с которым можно работать для повышения прибыли, направление для деятельности менеджера и показатель его эффективности. Для ресторатора такой подход может показаться несколько непривычным.

Понятие среднего чека, как правило, применяется в ресторанных обзорах. Например, журналист может написать, что средний чек вашего ресторана 20 евро – во столько клиенту обойдется некий усредненный набор блюд. Усредненный набор блюд в соседнем ресторане будет стоить, скажем, 50 евро, а в кафе попроще – 25 евро. Глядя на этот показатель, читатель будет составлять мнение об уровне обслуживания.

Однако это не значит, что именно на эту сумму вы рассчитывали, когда открывали ресторан. Ведь в реальности клиент берет не абстрактный «усредненный набор»; он может взять в два, в три раза больше блюд. Что самое интересное – на это вы тоже можете повлиять.

Конечно, средний чек можно изменить, увеличив цены в меню (на что, вероятнее всего, немедленно откликнутся ресторанные критики, посетовав, что средний чек вырос). Но грамотный подход к этому вопросу возлагает ответственность за уровень среднего чека не только на управляющего, шеф-повара, бренд-шефа и т.д., но и на каждого официанта и вообще любого сотрудника, общающегося с гостями.

Таким образом получается, что клиент, рассчитывавший на средний чек в 20 евро, очаровывается убедительными речами официанта и берет дополнительный десерт, увеличивая чек до 25 евро. Или по совету того же официанта берет вино на 5 евро дороже. То есть оценка какого-то там ресторанного критика не обязывает ваше заведение следовать ярлыку установленного среднего чека.

## Конверсия

В коммерческой деятельности в целом конверсия означает коэффициент, получающийся при делении количество клиентов, совершивших покупку, на общее число обратившихся.

Ресторанная сфера в этом отношении несколько отличается. Ведь в любом нормальном ресторане клиент практически никогда не может зайти, посмотреть и уйти без заказа, тогда как для любого другого бизнеса это совершенно нормальное явление: клиент приходит, получает нужную ему информацию и уходит, и причины тому могут быть разные – от цены, более высокой, чем у конкурента, до отказа вообще совершать такую покупку.

Но в ресторанном бизнесе клиенты делают так исключительно редко. Поэтому в сфере общественного питания конверсия означает соотношение клиентов, зашедших однократно, и вернувшихся клиентов.

Если никто не возвращается – надо срочно что-то делать. Возвращаются все – идеально, пора поднимать цены.

Каким образом клиенты оказываются в вашем ресторане? По всей вероятности, можно выделить два варианта: они приходят, заведомо зная, куда идут, прочитав об этом месте или послушав чьего-нибудь совета, например; или же они заходят случайно – шли мимо и почувствовали голод, или в ожидании назначенной неподалеку встречи решили заскочить на чашечку кофе и т. д. Последний вариант – это люди, которые вообще ничего не знали о вашем заведении, не имели никаких ожиданий, не слышали никаких отзывов, ни негативных, ни позитивных. Чистый лист.

Так или иначе, впервые зашедший клиент составляет первое впечатление о заведении, дает ему собственную оценку, внимательно изучая все, что его окружает (может, даже и не отдавая себе в этом отчета). И если вердикт будет в вашу пользу, есть вероятность, что он появится в ресторане еще раз, и, возможно, не один. Если нет – ноги его в вашем ресторане больше не будет.

Стоит ли объяснять элементарные принципы гостеприимства, которые должен знать любой ресторатор? Очевидно, что клиент вряд ли захочет вернуться туда, где кормят невкусно, туда, где официанты хамят, где любят заседать криминальные элементы. Если клиент видит в чеке 50 евро, а сам считает, что все это стоит не больше 15 – скорее всего, он промолчит и заплатит, но больше не вернется. Если мужчина привел даму в ресторан, открыл меню и испугался – вряд ли, конечно, он предложит поискать более бюджетное место, но второй раз его можно будет не ждать. Конечно, вы получите разовую прибыль, но постоянный клиент для ресторана – куда более ценное достижение.

Есть один секрет, применимый для любого бизнеса, хоть для оптовых продаж, хоть для розничного магазина, но для ресторанного – особенно. Этот секрет сделает разовых клиентов постоянными.

Любой клиент, заходя в то или иное заведение, имеет какие-то ожидания – к сервису, качеству еды и атмосфере. Очевидно, что в привокзальном бистро он не ждет обслуживания официантами во фраках и шикарных интерьеров, а в пафосном заведении не боится отравиться.

И чтобы клиент, заскочивший единожды, вернулся к вам еще не раз, вы должны превзойти его ожидания, сделать больше, чем он думал увидеть. Хотя бы немного – и это позволит вашему заведению выйти за рамки оценки «сойдет».

Реальность, хоть чуточку превосходящая ожидания, всегда удивляет, а это запоминается. Такой ресторан клиент точно не выбросит из головы. Для него вы, как минимум, выделитесь из череды других заведений.

Скажем, клиент совершил заказ на 20 евро, оплатил счет. Если он считает, что трапеза стоила этих денег – все хорошо. Но вдруг он получает неожиданный бонус от ресторана – хотя бы жевательную резинку, принесенную в счете. Или вежливый управляющий выходит его проводить и лично поинтересоваться, всем ли он доволен. Для вас это не будет стоить практически ничего, но клиент будет приятно удивлен проявленным вниманием. У него останется впечатление, что он был желанным гостем, в отличие от многих других заведений, что здесь его приняли не так, как он думал, отнеслись к нему лучше, чем он изначально отнесся к заведению.

## Количество покупок

Вопрос количества покупок, совершаемых одним клиентом, безусловно, важен для любого бизнеса, но для многих рестораторов он стоит особенно остро. Как сделать разового клиента постоянным, а постоянного клиента – частым гостем?

В идеале, конечно, клиент должен трапезничать у вас ежедневно, а то и несколько раз в день – утром, днем и вечером. В крайнем случае – приходить раз в месяц на чашку кофе.

Какие помехи могут встать на пути превращения разового клиента в постоянного? Мы говорим не про то, на что вы не можете повлиять уже в процессе работы – выбор места, транспортную доступность и т. д. – надеюсь, с этим вы грамотно разобрались до открытия ресторана.

Главными помехами могут стать низкое качество обслуживания или еды. Как нетрудно догадаться, решающее значение имеет и то, и другое.

Большая часть клиентов умеренно притязательны к пище. Высокие запросы, как правило, имеются к досугу. Люди идут в ресторан, чтобы расслабиться, почувствовать себя выше статусом, чем есть на самом деле, приятно провести время с близкими, быть обслуженным и хорошо поесть без стояния у плиты и последующего мытья посуды. Клиент хочет хотя бы на пару часов освободиться от груза забот, ждущих его за дверями ресторана. Как ни крути – средний чек в ресторане будет выше чека за те же продукты для приготовления пищи дома; однако платит человек не столько за еду, сколько за сервис.

Поэтому всеми силами помогите клиенту ходить к вам регулярно. Обеспечьте ему не только отлично приготовленные блюда, но и расслабляющую атмосферу, и хороший сервис. Окружите его вниманием со стороны всех сотрудников, чтобы он почувствовал себя особенным, а не рядовым пользователем рядовой услуги в рядовом месте.

## Leads

Как мы уже говорили ранее, leads – это все ваши потенциальные клиенты. То есть те, кто слышали о вашем ресторане – из рекламы, от знакомых, родных и коллег, из флаера, проезжая мимо и т. д. В эту же категорию можно включить еще и всех голодных прохожих.

Понятие leads широко применяется в бизнесе в целом, а потому мировая практика дала огромное количество способов увеличения этого параметра. Рассмотрим некоторые из них.

Самый очевидный способ дать о себе знать как можно большему количеству людей – это реклама. Можно, например, дать рекламу на билбордах по всему городу: «Мы открылись» (это самая популярная фраза в вывесках). Конечно, о вас узнает огромное количество людей.

Второе направление работы по увеличению leads – это маркетинг. Вдаваться в подробности мы не будем: эта постоянно расширяющаяся сфера дает огромное количество инструментов – от обзвона ближайших офисов и выгодных предложений для обедов их сотрудников до партизанского маркетинга, пиара в социальных сетях и т. д.

Следующий пункт особенно актуален для ресторанов – это «фишки», запоминающиеся и отличающие ваше заведение от всех остальных. Дровяная печь для пиццы посреди зала, терраса на крыше, открытая кухня, аквариум во всю стену, интерьер в духе киберпанк, библиотека. Можно наделить свое заведение незабываемой деталью, опираясь на свою фантазию, можно довериться полету мысли из посвященных этому книг и периодических изданий, в том числе и зарубежных.

Обширное поле деятельности по привлечению новых клиентов предоставляет партнерство. Наверняка вы знаете, что с некоторыми туристическими агентствами можно договориться о целых автобусах голодных туристов. Кроме того, существуют организации, которые занимаются доставкой обедов в офисы – они могут заказывать эти обеды у вас. Некоторые компании сами возят своих сотрудников на обед в какое-либо заведение. Некоторые организации готовы за процент рекомендовать вас своим клиентам. Продолжать можно бесконечно!

Следующий пункт – мероприятия. В ресторане проводятся банкеты, дни рождения, корпоративы и т. д. Само собой, часть гостей этих мероприятий побывают в вашем заведении впервые.



## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.